

# ドラッカーとNPO経営 —POからNPOへ—

## ドラッカー思想の旅路 —その1—

(公財)えひめ地域政策研究センター 特別研究員 水口 和壽



### はじめに

「マネジメントの父」と呼ばれるピーター・F・ドラッカーが、晩年、熱心に取り組んだのはNPOの経営であった。ドラッカーは80歳になって『非営利組織の経営』(Managing the Nonprofit Organization, 1990)を著し、積極的に「非営利組織の経営」を支援した。非営利組織(non-profit organization: NPO)は、営利組織(profit organization: PO)の反語であり、「営利を目的としない組織」を指すが、ドラッカーはNPOの経営に関して、「マネジメントは企業のためだけのものではない。あらゆる組織で使えるものであり、使わなければならないものである」と言っている。なぜドラッカーは非営利組織(NPO)の経営を積極的に支援するようになったのか。

本稿の目的はドラッカー思想の変遷を追うことによって、ドラッカーがいかにして営利組織(PO)から非営利組織(NPO)の経営(Management)に辿り着いたのか。彼の思想の旅路を追いつつ、それがわれわれ一人ひとりにとっていかなる社会的・組織的・個人的意味を持つのかを考察することである。その上で、できれば愛媛のNPOに対するなんらかのインプリケーション(含意)を得ることができれば、幸いである。

20世紀末(1998年)に、ドラッカーはこう述べた。「20世紀において、われわれは政府と企業の爆発的な成長を経験した。だが21世紀において、われわれは、新たな人間環境としての都市社会にコミュニティをもたらすべきNPOの、同じように爆発的な成長を必要としている」(『ネクスト・ソサエティ』: Managing in the Next Society, 2002 上田訳, P.273)と。2017年の現在、われわれは果たしてドラッカーの予言に込んでいるのだろうか。それともドラッカーの予言そのものが誤りなのか。自らを含めてNPOの活動に興味ある一人ひと

りに問題を提起することが筆者の狙いである。では、ドラッカー思想の旅路を始めよう。

### 1. 幼少年期ドラッカーの思想形成

ピーター・F・ドラッカーは、1909年11月19日、ヨーロッパの名門ハプスブルグ家が支配するオーストリア・ハンガリー二重帝国(人口6,000万人)の首都ウィーンに生まれた。父アドルフは政府貿易省高官、母キャロラインは当時としては珍しい女性精神科医であり、3~4歳頃から「本の虫」になり、それは95年の生涯を通じて変わることはなかった。1914年7月、ドラッカー4歳の夏に第一次世界大戦が勃発し、1918年11月に終結するが、敗戦によりオーストリア・ハンガリー帝国は崩壊し、ハプスブルグ家最後の皇帝が退位する。オーストリアは分割されて、人口600万人のアルプスの小国(共和国)になった。

1915年9月、ドラッカーは6歳でウィーン郊外の公立小学校に入学するが、悪筆を心配する両親の意向で、4年生の時にウィーン市内の私立小学校(シュワルツワルト・スクール)に転校する。そこで「最高の教師」と仰ぐ二人の女性教師(エルザ先生とゾフィー先生)に出会う。またもう一つ、小学校時代のドラッカーの記憶に残るものとして、戦争末期の1918年にウィーンのレストランで、「精神分析の父」ジグムント・フロイトに出会ったことがある。当時ドラッカーは8歳であった。両親から「ヨーロッパで一番偉い人」と紹介されて、フロイトと握手している。たった一度の出会いであったが、この時フロイトから強い印象を受けている。

1919年9月になってドラッカーはシュワルツワルト・スクール付属小学校の校長兼担任のエルザ先生から習字以外は十分な水準に達したと見なされ、本来は5年

間通うべき小学校を飛び級で1年早く4年間で終了し、ラテン語を中心に教えるギムナジウム（進学予備校）へ進学する。そのギムナジウムへは10歳から17歳までの8年間通うことになるが、ラテン語の授業にうんざりさせられ、自分で好きな本を読んだり、放課後のサッカーに熱中したりする。唯一の例外は13歳の時に受けた宗教の授業でのフリグラ先生（牧師）の言葉。「何によって人に憶えられたいか」の問いかけは、ドラッカーをはじめクラスメート全員にとって、生涯忘れられない言葉となる。60年ぶりに開いた同窓会に集まった全員が、フリグラ先生のこの言葉を憶えていたという。

ギムナジウム時代のもう一つのエピソードは、14歳になる直前の1923年11月11日。この日は5年前にオーストリアで共和制が宣言された記念日（共和国の日）であり、毎年ウィーンでは社会主義青年団を先頭にデモ行進が行われていた。当時14歳未満の高校生は政治活動が禁止されていたから、ドラッカーはスリルを感じて、ギムナジウムの先輩に誘われるままデモに参加し、赤旗を掲げてデモの先頭を行進していた。しかし、途中でふと「場違いだ」と感じて、赤旗を誰かに手渡しして隊列を離れる。この時ドラッカーは自らを「政治について読んだり書いたりするのは好きでも政治そのものをやる人間ではないと悟ったのだ」という。この日は「傍観者」ドラッカー誕生の記念すべき日であった。

また、少年期から青年期にかけてのドラッカーの思想形成に大きな影響を与えたのは、両親が毎週自宅で主宰するサロン（ホームパーティー）であった。毎週月曜日の夜は父親の主宰する「政治の夜」であり、著名な政治家や学者、銀行家が集まった。常連客の中にはシュンペーターやハイエクなど経済学者のほか、チェコスロバキアの初代大統領になるマサリクもいた。水曜日は母親の主催する「医学・精神分析の夜」であった。金曜日とはくに制限なしのパーティーでドラッカー宅と友人宅で交互に開かれた。子供たちは10歳になって金曜日のパーティー、14歳になって月曜日と水曜日のパーティーへの参加が認められた。さらに両親の友人が主催するサロンにも出入りを許され、入り浸りになる。

## 2. 少年期から青年期にかけての思想形成

ドラッカーは69歳の時に半自伝『傍観者の時代』

(Adventures of a Bystander, 1979) を著している。そこに出てくる人物はフロイト以外に有名人はいないが、すべての登場人物がドラッカーの思想形成に強いインパクトを与えている。同書はドラッカー本人がいうように、実に「面白い本」である。本稿では、主に同書を参考にしながらドラッカー思想の形成過程を振り返ってみたい。

同書第I部は「失われた世界」となっており、第1章は「おばあちゃんと20世紀の忘れ物」となっている。そこでは「間抜けだが合理的」なおばあちゃんの思い出話が懐かしくも、ユーモラスに語られている。ドラッカーは1955年に講演のため18年ぶりにウィーンを訪れているが、そこで立ち寄った食料品店の女主人から、おばあちゃんの思い出話を聞かされ、おばあちゃんのことを懐かしく思い出す。おばあちゃんのことにはみなが好んでいた。おばあちゃんの基準は、第一次世界大戦前に「艶福家のおじいちゃん」が生きている時代だった。特にお金の価値についてそう言えた。おばあちゃんは誰よりも早く20世紀の問題の本質を理解していた。おばあちゃんが知っていたことは、「コミュニティとは、金やサービスや、薬の配給のためだけのものではないということだった」。それは「思いやりの世界」だった。「間抜け」だと思われたおばあちゃんは実は天才だったのだ。ドラッカーがそのことに気づいたのは1955年頃だったという。

また第I部の第2章に「シュワルツワルト家のサロンと『戦前』症候群」という一章を設けている。そこに登場するシュワルツワルト夫妻（通称：ヘムとゲーニア）について、ドラッカーは「私が出会った人のうち最も興味を惹かれた人物だった」と述懐している。ゲーニアは「ゲーニアのサロン」を主宰しており、ドラッカーが転校した私立小学校（シュワルツワルト・スクール）の創設者でもあった。さらに「ゲーニアのサロン」を支えていたアネット（オーストリア初の女性経済学者であり「オーストリア学派」の代表格ミーゼスの同級生であった）にも言及し、彼女はドラッカーが大学受験論文を作成していると聞いて、必ず経済誌に発表するように助言してくれたことを記している。

第I部の第3章は「エルザ先生とゾフィー先生」について書かれている。第3章を読めば、なぜドラッカーが

二人の先生を「最高の教師」と呼んだか、その理由が分かる。「教師観察」を楽しむドラッカーから見て、エルザ先生は真の「学習指導者」、ゾフィー先生は生まれながらの「天賦の教師」であった。「天賦の教師」が「学習指導者」としての方法論を手にするならば「万能の教師」となる。それはドラッカー自身が生涯追求めた理想の教師像であり教育論であった。この章では、ドラッカーの教育論・教師論が率直に語られている。

また第4章「フロイトの錯誤とその壮大な試み」を読めば、なぜドラッカーの両親がフロイトを「ヨーロッパで一番偉い人」と言ったのか、なんとなく合点がいく。フロイトは自らの周辺に起こる現実をことごとく否定した。ドラッカーによれば、この「フロイト的錯誤」（潜在意識による間違い）は、フロイト自身がつくり出した「理性的な科学と非理性的な心の動きを一つの理論にまとめ上げるための壮大な試み」であったのだ。

さらに第5章は「トラウン伯爵と舞台女優マリア・ミュラーの物語」が書かれている。トラウン伯爵と舞台女優マリア・ミュラーは、オーストリアの在ロンドン大使館公邸で育った。二人ともドラッカーの両親の友人であり、毎年クリスマスと正月にドラッカー家にやってきた。マリアはいつも昼食後に美声で詩の朗読をして家族全員を楽しませてくれたが、トラウン伯爵の方は、山での遭難により、左半身が不自由であった。そのためいつも右半身だけを見せるようにして、部屋の片隅から静かにマリアを見ているだけだったが、なぜかそのトラウン伯爵に皆が敬意を払っていた。

### 3. トラウン伯爵から学んだこと

ドラッカーはギムナジウムを卒業したらウィーンを離れるつもりでいたが、父アドルフはドラッカーを大学に進学させたかった。ドラッカー家は高級官僚、法律家、医師の家系だったため、ドラッカーには大学教授への道をトライせよとの圧力がかかっていた。母親の姉の夫である法学者のハンス叔父（カリフォルニア大学バークレー校の法学部の重鎮）に「法哲学で最大の課題は何か」と尋ねたところ、答えは「刑罰の根拠」だった。16歳のドラッカーは、生意気にも刑罰について論文を書くことにした。論文を書くためには図書館が必要だった。ウィーン大学の図書館の利用は拒否されたが、幸い国立図

書館があり、そこにトラウン伯爵がいた。

そこで、ドラッカーはギムナジウムの帰りに、毎日国立図書館に通って、法哲学と社会学の文を読み漁り、山のような文献の中から2冊の薄い本（パンフレット）を発見する。そのパンフレットは1905年頃に書かれたもので、『社会主義インターナショナル叢書』と銘打たれていた。著者はカール・ラウントという名前であった。その著者によれば、「犯罪は資本主義の産物であって、社会主義が確立した後にあっては、存在しなくなる」と結論づけていた。ドラッカーにとって、その結論は幼稚に思われたが、少なくともきちんとした文体で書かれていたので、しばらく手に置いておくことにして部屋から出ようとした途端に伯爵に呼び止められ、その著者はトラウン伯爵本人だったことが分かる。それから、伯爵から衝撃的な話を聞かされることになる。

トラウン伯爵は「社会主義が新しい社会をつくる」と信じて、1911年にウィーンで開催された第1回社会主義インターナショナル会議の事務局を務め、3年後の1914年10月には、さらに本格的な社会主義者による国際的な反戦集会となるべき第2回会議をもう一度ウィーンで開催する準備をしていた。その準備が終わった直後に山（アルプス）で遭難し、意識を失って入院している最中に第一次世界大戦が始まった。入院中の献身的な看護をしたのはマリア・ミュラーであった。

1914年8月の砲声と同時に社会主義大衆がプロレタリアの団結を捨て、ナショナリズムに燃えて殺し合いの道を選んだ。それは夢としての社会主義の終焉だった。伯爵はそう思った。ようやく意識が戻ったとき、戦争が始まったことを聞いた伯爵は、「いっそうのこと山で死なせてくれればよかったのに」と思い続けた。第一次世界大戦中に多くの仲間が死んでいった。伯爵によれば、第一次世界大戦の最大の罪はヨーロッパを救うべき有能な若者を殺してしまったことだった。「この役立たずの体で生きていることが申し訳なく、いつも死にたい気持ちでいる。ミス・マリアさえ私を必要としなければ」とトラウン伯爵から悲痛な思いを吐露されたとき、当時16歳のドラッカーは、その場から一刻も早く逃げ出したい気持ちになった。しかし、この時のトラウン伯爵の話からドラッカーは実に多くのことを学んだに違いない。

このようにして、『傍観者の時代』の第I部「失われた時代」を読むと、ドラッカーの両親の顔の広さと、ドラッカー自身の好奇心の強さに基づく人間関係の広がりによって、人を見る目が養われ、少年期から青年期にドラッカーの思想の重要な部分が形成されていったことが分かる。それはドラッカー思想（哲学）の根底にある「『人間性』(humanity)と『真摯さ』(integrity)の追求」の源流であった。ドラッカーの思想（哲学）の基底は、彼の幼少年期にしっかりと形成されていったと言っても過言ではない。とはいえ、ドラッカーはまだ社会人になっていない。社会人として「仕事」をして、初めて「社会」を知ることができる。「人間と社会」「個人と組織」「経済と経営」の相互関係性の究明、ひいては「マネジメントの発明」はまだ先ということになる。14～16歳のドラッカーが「もう学校は十分」、ギムナジウムを卒業したら大学に進学せず、すぐに「大人に交じって大人として働きたかった」という信条は、十分理解できるのである。

#### 4. カール・ポランニーとの出会いと交わり

ドラッカーは1927年17歳の時ウィーンを離れ、父親に探してもらった北ドイツの都市ハンブルグで貿易会社（木綿商社）の会計係の見習いとして勤め始めた。また同時に父親を喜ばせるためにハンブルグ大学法学部に入学した。しかし、講義には一切出席せず、職場の隣にあった公立図書館に入り浸り、本物の「大学教育」（主体的学習）を受ける。特に当時はまだ無名だった19世紀のデンマークの思想家セーレン・キルケゴール（実存主義の創始者1813～1855）を読み耽る。そして1927年10月には、ドラッカーが大学受験のために書いた論文「パナマ運河の世界貿易における役割」がドイツの季刊経済誌に掲載される。これはドラッカーにとって初の活字論文であり、文筆家としてのスタートであった。

ハンブルクの商社で4か月働いた後、初めての休暇をとってウィーンに戻ったとき、ドラッカーにとって「生涯最高のクリスマスプレゼント」が届いていた。それはオーストリアを代表する経済週刊誌『ザ・オーストリアン・エコノミスト』の新年特集号の編集会議への招待状だった。数週間前にドイツの経済誌に掲載した大学受験審査論文を同誌の編集長が読んで、高く評価してくれた

結果だった。ドラッカーは父親の影響で13～14歳頃から同誌を読み始めており、同誌編集会議への招待は光栄であり、文字通りの「生涯最高のプレゼント」であった。その編集会議の席上、副編集長の経済人類学者カール・ポランニーに出会う。まさに運命的出会いであり、それから長期にわたるカール・ポランニーとの交わりが始まる。

編集会議終了後にカール・ポランニーから自宅のクリスマスディナーに招かれる。そこには妻のイローナとイローナの母、それに8歳くらいの一人娘がいた。早速、家族4人の夕食となるが、その食卓のあまりの質素さに驚かされる。ドラッカーはカール・ポランニーが副編集長として高額の給料を得ていることを知っていたので、ポランニー家の食卓はなぜこんなに貧しいのかと訝ると、家族から次のような返事が返ってきた。「カールの給料を私たちのために使うなんてとんでもない。ウィーンはハンガリーからの難民であふれ返っています。食べられない人が大勢います。カールは稼げます。ですから小切手は人にあげて、私たちの分は何とかするのが、当たり前のことなのです」と。

『傍観者の時代』第II部「ヨーロッパの人々」は、第6章「ポランニー一家と『社会の終焉』」から始まっている。ポランニー一家の人々は、全員が「良き社会の追求」という共通の「大義」を持っていた。カール・ポランニーの父親は1825年～30年頃、ハンガリーの山岳地帯のユダヤ人居住区で生まれ、若くしてゲリラの隊長としてオーストリア軍と戦いロシア軍と戦った。彼は、1868年頃、20歳年下のセシリアと結婚して、5人の子供をもうけた。5人の子供は全員が優秀であり、全員が別々の道を歩き、世間一般の尺度によれば全員が成功者であるが、彼らの尺度によれば全員が失敗者であった。彼らにとって「良き社会」とは「完全な社会」「無謬の社会」でなければならず、全員が「社会による社会の救済」を信じていた。それに対して、ドラッカーは「完全な社会」などありえず、「自由な社会」「妥当で耐えうる社会」を追求することで良しとした。それはドラッカーの哲学であるにしても、ポランニー一家の人々から反面教師的に学んだドラッカーの思想・信条であったと言っても過言ではない。

カール・ポランニーは5人兄妹（長男オットー、二男

アドルフ、長女モウジー、三男カール、四男マイケル)の4番目であった。彼は大学法学部在学中に富豪ミハエル・カロンニー伯爵によるハンガリー自由党の結党に参画し、党機関誌の編集者兼論説委員になっていた。ハンガリー自由党は、ハンガリーの政党のうち唯一、ハンガリーにおける非ハンガリー人の差別に反対し、スロバキア人、クロアチア人、ルーマニア人に同等の権利を与えることを公約していた。カール・ポランニーは弁論の力によってわずか25歳でハンガリーの国会議員に選出され、第一次世界大戦が勃発するや将校として従軍して戦傷を負った。その入院中に17歳の看護婦見習いのイローナと恋に落ち、結婚した。間もなく戦争が終わり、新生ハンガリーの首相となったカロンニー伯爵がカールを法相に任命したが、わずか半年後、共産党によってカロンニー内閣は倒され、カール・ポランニーはウイーンに亡命し、『ザ・オーストラリアン・エコノミスト』で編集の仕事に就いた。カール・ポランニーにドラッカーが出会ったのは、その数年後のことであった。

当時、カール・ポランニーは『ザ・オーストラリアン・エコノミスト』の副編集長兼論説主幹として、高収入を得て、生活も安定していた。しかし1929年の世界大恐慌の発生により、同誌の販売部数が激減、さらに1930年代にナチスが政権を握ったことで、ドイツでの販売が禁止され、オーストリアがあまりに右傾化したため同誌の発行ができなくなり、カール・ポランニーの仕事もなくなった。そこで、1933年にカール・ポランニーは、妻のイローナと一人娘を連れ、クエーカー教徒の友人を頼って、イギリスへ渡り、数年間、労働者教育連盟での講演、小さな雑誌への寄稿、クエーカー関係のアメリカでの講演旅行をして糊口をしのいでいた。ドラッカーはカール・ポランニーより一足先(1933年3月)にイギリスへ渡っており、毎週日曜の朝には話をしながら長い散歩をすることが二人の習慣になるほど、二人の交流は活発になった。1937年にドラッカーと妻ドリスがアメリカへ移住すると、後を追うようにしてポランニー夫妻も米国へ移住し、家族ぐるみの付き合いを始めている。

実際にカール・ポランニー夫妻が米国移住するのは、カールとイローナの二人がベニンントン大学に赴任する1941年であるが、その前にもカールは講演旅行で訪米の都度、ニューヨーク郊外のブロンクスビルにある

ドラッカー夫妻のアパートを訪問している。たとえば1938年3月1日のニューヨーク。カールはイギリスから到着したばかり。逆にドラッカーはアメリカの新聞のための取材旅行でイギリスへ出発する直前のこと。二人はヒトラーのオーストリア侵攻の有無について長時間話し込んでいる。実際にその10日後、ドラッカーはイギリスに向かう途中の船中でドイツ軍のオーストリア進入の報に接している。また1939年に第二次世界大戦が勃発し、翌40年6月には、ドイツ軍の攻撃激化によって、イギリスに戻れなくなったカールを、ドラッカー夫婦はバーモント州北部に一夏の予定で借りていた山荘に迎えている。

その時の様子を『傍観者の時代』第Ⅱ部第6章はこのように書いている。「カールと、私たちの二つにもなっていない長女のキャスリーンは、たちまちに仲良しになった。その夏、私たちはラジオにかじりついて、フランスの降伏、ダンケルクの陥落、イギリス上空の戦いという暗いニュースに聞き入った。明らかにカールは、ほとんど眠らず、あれやこれやと一晩中考えをめぐらしていた。(中略)いま振り返るならば、あの時の数週間、悪夢のような日々であったものの、私にとっては実り豊かな季節であり、カールにとっても大きな転換期であった」と。

バーモントからニューヨークに戻った数日後、米国北東部バーモント州にある女子大学ベニンントン大学の学長から電話をもらった。「この冬か春、1週間ほど集中講義をしてもらえないか」とのことだった。「お伺いしましょう」と答えると、「もしかして誰か、政治学が社会学で客員研究員をお願いできる人はいないか。ロックフェラー財団が、経済史か社会史で本を書く条件で、研究費を出してくれるというもので」という。ドラッカーには心当たりがあった。カール・ポランニーである。こうして1941年の初め、ドラッカーの紹介で、カール・ポランニーは妻イローナとともにベニンントン大学に赴任した。イローナは学位を持ってなかったが、女子大生に物理学を教えることになった。そして1942年の夏には、ドラッカー自身もベニンントン大学の教授陣に加わることになり、同僚として二人の親交はさらに深まっていく。

ドラッカーは1939年に処女作『「経済人」の終わり』(The End of Economic Man)を刊行し、1942年

に刊行される2作目の『産業人の未来』(The Future of Industrial Man)を書き上げたところであった。また、カール・ポランニーも1944年に出版される『大転換』(The Great Transition)を構想中であり、二人は互いに批評家を必要としていた。カール・ポランニーとドラッカーの二人はベニントン大学の同僚として相互に批評家になることによって、それぞれの構想を練り上げていく。『産業人の未来』はナチス・ドイツの敗北を前提に第二次世界大戦後の産業社会のあり方を構想するものであった。

カール・ポランニーはその後、1940年代末にベニントン大学からコロンビア大学に移籍する。そして8年間コロンビア大学で教え、文化人類学の一大権威になっていくのであるが、次第に「学問のための学問」に傾斜していく。それに対して、ドラッカーは「大義」と「現実」の間に「行動」と「実践」を挿入することによって、「マネジメント」の理論を確立していくのであった。ドラッカーの最初のマネジメント書となる3作目の『企業とは何か』(The Concept of Corporation)が刊行されるのは第二次世界大戦後の1946年になるが、その内容はGM (General Motors) 社の調査を踏まえて、第二次世界大戦の末期に既に取り上げられていたのであった。

## 5. キッシンジャーを育てたフリッツ・クレイマーとの出会い

話をフランクフルト時代の出会いに戻そう。ドラッカーは1929年19歳の時、ドイツ北部の港湾都市ハンブルグからドイツ金融市場の中心地であるフランクフルトに転居し、米系投資銀行の証券アナリストになる。それと同時にフランクフルト大学の法学部に編入する。ところが、1929年10月14日(木曜日)に「暗黒の木曜日」と呼ばれる世界大恐慌(ニューヨーク株式市場大暴落)が発生する。ドラッカーの相場予想は外れ、今後相場予想は一切やらないと決心する。1929年暮に米系投資銀行は倒産し、ドラッカーは失職するが、10月25日付けの『フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー』に「暗黒の木曜日」に関する記事を投稿していたことが縁で、運よく1930年1月から同社に就職することができた。そして、1931年の暮れには同紙の副編集長に抜擢され、海外面や経済面を担当するようになる。

しかも新聞記者生活と並行して、フランクフルト大学で無給の助手として老教授の代講やゼミを手伝いながら、国際法の博士号を取得する。その国際法のゼミには後に妻になるドリスがいた。国際法の老教授からフランクフルト大学の講師を受けるようにとの話もあったが、講師になれば、大学から公式の辞令が出て、自動的にドイツ市民になることになっていた。ドラッカーはドイツ市民になる気は毛頭なかったので、ナチスとの関わりを拒否するための本を書き始めた。テーマは法学部編入の時から決めていたドイツの哲学者「フリードリッヒ・ユリウス・シュタール論」であった。その本は1933年に名門出版社モーア社から出版されたが、出版後直ちに発禁処分となっている。

ドラッカーは新聞社の取材活動中に、台頭著しいナチス取材し、1932年22歳の時にヒトラーやヒトラーの右腕ゲッベルスに直接インタビューしている。その結果「ヒトラーは危険だ」と警告したが、誰も真剣に取り合ってくれなかった。そうしている間の1933年1月にナチスが政権を掌握し、1933年の2月25日にはフランクフルト大学にもナチス・コミッサール(司令官)がやってくるようになった。フランクフルト大学は、ドイツで最もリベラルな大学で、学問、良識と民主主義への献身を誇りとする最強の教授陣を擁する大学であった。特に自然科学系の諸学部が、その学識とリベラリズムで名を馳せていた。なかでもある生化学者が、ノーベル賞クラスの業績と、そのリベラルな思想により群を抜いて敬意を払われていた。同大学に着任したナチス・コミッサールは、拡大教授会を招集して、罵詈雑言と卑猥語を連発しながら、全ユダヤ人の学内立ち入り禁止と3月15日付けをもっての解雇を発表する。ドラッカーは身の危険を感じてドイツ脱出を計画し、その翌日、新聞社に退社届を提出した。その晩、ナチス幹部ヘンシュの突然の訪問があった。彼は、ナチス突撃隊の制服を着ていた。ドラッカーは「心臓が止まるかと思った」と述べている。

ところで『傍観者の時代』第Ⅱ部は第6章「ポランニー一家と『社会の終焉』」の後に、第7章を設けて「キッシンジャーをつくった男クレイマー」について特筆している。そこに登場するクレイマーは、ドラッカーと同じフランクフルト大学法学部の学生で、国際法ゼミのメンバーであったが、ゼミ以外でドラッカーとクレイマーが

顔を合わすことはほとんどなかった。彼はいつもプロシャの近衛兵並みの出で立ちをしており、生粋の保守主義者で、「失われたプロシャ精神の信奉者」であった。その彼（フリッツ・クレイマー）が見つけて育てたのが、後にニクソン政権（1964～74年）の国务長官（外相）に就任するヘンリー・キッシンジャーだった。

ドラッカーは、キッシンジャーの外交原則が、クレイマーの政治哲学の3か条（①内政に対する外交の優位、②外交における力の優位、③外交における天賦の才の優位）と同じであると指摘し、「大外相理論」を主張するクレイマー＝キッシンジャー路線の危うさについてこう述べている。「確かにアメリカは、内政の余波以上のものとして外交政策を必要としている。バランス・オブ・パワー戦略も必要としている。しかし、それは、中級国をパートナーとして巻き込んだバランスでなければならない。そして、確かにアメリカの外交にはリーダーシップが必要である。しかしそれは、頭のよさではなく、真摯さを基盤にするものでなければならない」と。2017年2月現在、アメリカでドランプ政権が誕生して1か月余りが過ぎた。「アメリカ・ファースト」を掲げるドランプ大統領が今後どのような外交政策をとるのか。アメリカ国内だけでなく、世界中が注目しているところである。

## 6. 怪物ヘンシュの突然の訪問

『傍観者の時代』第Ⅱ部第8章「怪物ヘンシュと子羊シェイファアの運命」に登場する「怪物ヘンシュ」とは、夕刊紙『フランクフルター・ゲネラル・アンツァイガー』の同僚記者で、ナチスに入党し、ナチス幹部になっていた。彼はドラッカーが退社すると聞いて、慰留するため深夜にドラッカー宅を訪問したのであった。ヘンシュは、特に親しい友人というわけではなかった。編集者でもなかった。地元の市役所担当だった。記者として優れているわけでもなかった。彼については、目立ったことは二つしかなかった。一つは、彼にはエリーゼ・ゴールドシュタインという可愛い恋人がいた。彼女は新聞社出入りのデザイナーだった。第二に彼は、共産党とナチスの二つの党員証をもっていた。

彼はドラッカーにこう言った「午後はナチスの幹部会

に出ていたんだ。そこで大学のコミッサー付の報道顧問と、アンツァイガーの党代表に任命された。僕が編集者になったことを知らせるために夕方編集会議を招集した。そこで君が退職したことを知ったんだ。それで急いで来たんだよ。考え直してくれないか」と。ドラッカーが光栄だが、その気はないと答え、「そういうと思った。でも気が変わったら教えてくれ」「国を出るんだろうね。どうしたら君に連絡が取れるか、エリーゼに教えたいんだが。ヒトラーが政権を取ったからには、僕たちは別れなければならなかったんだ」「エリーゼには、大急ぎでドイツを出るよういつてある。でも外国に知り合いが一人もいないんだ。彼女に教えてやりたいので、君の連絡先を教えてもらえないものだろうか」。彼は私の両親のウイーンの住所を写した。帰ろうとして、再びしゃべり始めた。

「ああ、君が羨ましい。僕もどこかへ行ってしまいたい。でもできないんだ。党の会議に出ていると本当に恐ろしくなる。でもいま僕が幹部なんだ。ユダヤ人皆殺しだとか、戦争するだとか、反対する奴や総統のことを信じない奴は、ぶち込むか殺しまおう、と本気でいう尋常でない奴もいるんだ」「外部の者がいないとき、上の連中がなにをいっているか、君には想像もつかないはずだよ」。ドラッカーが「想像しなくてもわかっている。ヒトラーが『我が闘争』に詳しく書いてある」というと、彼はかっとなって「ドラッカー、君はわかっている。一度もわかったことなどないんだ。僕は頭がよくない。それはわかっている。僕は、君やアルネやベッカーよりも社じゃ古い。ところが、君たち3人はもう編集者じゃないか。それに引き換え、僕は、いまだに駆け出しのときと同じ、市役所回りだ。文章も下手だ。誰も僕を招待してくれない」。

「いいか。僕は権力が欲しい。金が欲しい。一角になりたい。だからナチスに早く入党しておいたんだ」「頭がよくて、育ちがよくて、コネのある連中は、頭が固いし、汚い仕事ができない。いまこそ僕の時代なんだ。よくみていてくれよ。必ず僕の評判を耳にするようになるから」。こういって彼は部屋を飛び出し、階段を下りて行った。だがもう一度ドアのところで立ち止まり、大きな声で言った。「忘れるなよ。エリーゼを助けると約束したんだぞ」と。

ドラッカーは、ヘンシュとの最後の別れについてこう書いている。「その晩、私は部屋のカギをかけた。3年間で初めてのことだった。そしてそのとき、私には見えた。これから起ころうとしていること、身の毛もよだつ血生臭い劣悪な獣が、この世に襲いかかる様が見えた。そのときそこで、夢でも見るように見えたものが、やがて私の本格的な著作、処女作『「経済人」の終わり』になったのだった。眠るどころではなかった。私はすぐにもタイプを叩きかけた。ようやくこらえて荷造りを始めた。翌日の昼。私はウイーン行の汽車に乗っていた。エリーゼは何も言ってこなかった。ヘンシュからも音沙汰はなかった」と。ドラッカーはヘンシュと別れて、一旦ウイーンに戻り、それからしばらくウイーンにとどまったのち、1933年4月にロンドンへ向かうことになる。

ここで改めて、第8章の「書き出し」を読み返してみた。ドラッカーはこう書いている。「ヒトラーのドイツが崩壊したとき、『ニューヨーク・タイムズ』の小さな記事が私の目を引いた。『ナチス・ドイツの重要戦犯として手配中のラインホルト・ヘンシュが、フランクフルトの廃墟の地下室でアメリカ軍による逮捕時に自殺した』『ナチス・ドイツの親衛隊SS副長官のヘンシュ中將は、その悪名高い殺人部隊の指揮官として、ユダヤ人と反ナチス勢力の絶滅、心身障がい者の浄化、レジスタンスの制圧を行った。その残虐、冷血、非道ぶりは、部下からも怪物ヘンシュとして恐れられていた』。ヘンシュの名にお目にかかったのは、1933年の初め、私がドイツを去って以来のことだった。しかし、ヘンシュのことは何度も思い出していた。なぜならば私はドイツ最後の夜をこの怪物と過ごしていたからだ」と。

## 7. 子羊シェイファーとの出会い

『傍観者の時代』第Ⅱ部第8章に登場するもう一人の人物、子羊シェイファーとはロンドンで出会っている。ドラッカーはベルリンの出版社ウルシュタイン社のロンドン特派員アルベルト・モントグラス伯爵を頼ってロンドンに渡った。そのモントグラス伯爵からドラッカーはあることを依頼される。それは、ドイツ最高の新聞『ベルリーナ・ターゲスブラット』の編集長ポストを提示され、ニューヨークからドイツへの帰国途中でロンド

ンへ立ち寄るパウル・シェイファーにあって、ウルシュタイン社がナチス・ドイツの支配下に入ったことを教えて、ドイツに戻ることを止めるよう説得することであった。『ベルリーナ・ターゲスブラット』が創刊されたのは1885年であり、創業者兼編集長のテオドル・ヴォルフは、1920年代の初頭からパウル・シェイファーを後継者として育て、1929年にシェイファーをアメリカに派遣していた。ヴォルフは80歳を迎え、編集長生活50年となる1935年に引退するつもりでいた。ヴォルフはユダヤ人であった。そのため、彼は予定より2年早く政権を取ったナチスによって追放された。そこで、シェイファーがベルリンに戻って後を継ぐようナチスから要請されたのだった。

シェイファーは、アメリカに着任早々、ニューヨーク州知事に就任したフランクリン・ローズベルトと親しくなった。彼はローズベルトが大統領に就任するや、さらに密着すべくワシントンに本拠を移した。ローズベルトの方も、シェイファーとの接触を深めるとともに、彼をヨーロッパへの重要なチャンネルとみなした。ローズベルトが大統領に就任した後の3月、シェイファーはモントグラス伯爵の勧めもあってロンドンに2、3日立ち寄ることにしたのであった。シェイファーはドラッカーと話をしたが、ドイツで起こっていることを理解しており、状況を甘くは見ていなかった。しかし、ナチスとローズベルトのパイプ役を果たせるのは自分以外にいない。またテオドル・ヴォルフの仕事を継ぐのは自分の義務だと述べた。その数日後、シェイファーはベルリンで大歓迎を受けた。ナチスは直ちにシェイファーを利用した。シェイファーは署名入りで『ベルリーナ・ターゲスブラット』紙上において、政府高官の談話を引用しつつ、ヒトラーの平和への熱意を伝えた。つまりヒトラーの広告塔になったのである。しかし2年後、『ベルリーナ・ターゲスブラット』と子羊シェイファーの利用価値がなくなったとき、いずれも姿形なく消え去ったのであった。ドラッカーがシェイファーの頭に「仔羊」の接頭語を付した理由が、ここにきてよくわかる気がする。

ドラッカーは怪物ヘンシュの権力への欲求と子羊シェイファーの自己への過信のいずれが、より大きな悪をなしたかを考え続けた。その結果、こう考えるようになった。「ほとんどの場合、悪をなすのは平凡な者である。



悪がヘンシュやシェイファーを通じて行われるのは、悪が巨大であって、人間が小さな存在だからにすぎない。主の祈りが『試みに遇わず、悪より救いたまえ』というのは、人間が小さく弱いからである。ヘンシュのように自ら野心のために悪を利用とするとき、人は悪の道具とされる。そしてシェイファーのように、より大きな悪を防ぐために悪を利用しようとするとき、人は悪の道具とされる。最大の罪は20世紀に特有の無関心という名の罪、現実を直視することを拒否したあの学識ある生化学者による罪のほうだったと考えるに至っている」と。あの学識ある生化学者とは、フランクフルト大学にナチス・コミッサールが招集した拡大教授会で、「生化学の研究費はこれからどうなりましょうか」と尋ねたノーベル賞候補の業績を持つ教授であり、教授団の中でリベラルな思想により群を抜いて敬意を払われていたあの教授のことである。学者・研究者の倫理が改めて問われている気がしてならない。

## 8. 反体制運動家ブレイルズフォードの挫折

『傍観者の時代』第Ⅱ部第9章に登場するノエル・ブレイルズフォードは、1930年代のイギリスとアメリカで「良心の人」として知られる文筆家であった。しかし1958年に彼が亡くなった時、イギリスでさえ彼の名前を知っている人はいなかった。彼はまさに最後のイギリス伝統の反体制運動家であった。

彼はオックスフォード大学のチューター（個別指導教師・学生主事）として職業生活の第一歩を踏み出した。専門は古典文学だった。ところが、ポーア戦争（南アフリカ戦争1989～1902年）が、彼を学問の世界から政治の世界へ押し出した。彼は、激烈な反戦論者へと変身した。彼の反戦論文を読んだ『マンチェスター・ガーディアン』の名編集者老スコットがブレイルズフォードを国際面担当の編集者として迎え入れた。

その10年後、彼は戦争特派員としてバルカン戦争（トルコ戦争1912～1913年）を自ら取材した。彼は、トルコと戦い、次いで互いに争うようになったギリシャ、ブルガリア、セルビアの軍に従軍した。彼は戦闘と苦難を目の当たりにした。彼自身、ギリシャ軍に従軍しているときとブルガリア軍に従軍しているときに負傷した。彼はバルカンの地をこよなく愛した。悲惨な戦いを報ずる

ブレイルズフォードの記事には、民話と祭り、部族と伝統、半ば忘れられた言語、ギリシャ、ローマ、ビザンチン、十字軍、トルコの侵略の遺跡についての記述が豊富に盛り込まれていた。それらブレイルズフォードの『バルカン記』はまとめられてベストセラーになり、1930年代にいたってもなお、彼地へ赴任する各国若手外交官の参考書になっていた。

彼は反体制自由主義者としてバルカンへ赴いた。そして反体制社会主義者として帰還した。バルカン戦争は戦った者すべてを疲弊させ、傷つけ、挫折させて1913年いっぱい終わった。その数か月後、第一次世界大戦が勃発した。イギリスが大陸の二大国、フランスとロシアと結んだ同盟はドイツに対する抑止力とならなかっただけでなく、イギリスが調停役を果たすことを不可能にした。ブレイルズフォードは直ちに戦争に反対する決意を固めた。しかし、そのため彼は『マンチェスター・ガーディアン』を辞めざるをえなくなった。だが間もなく、彼は社会主義者のある小さな反戦グループに迎えられ、もっぱら彼が、そのグループのスポークスマンの役を果たした。やがて第一次世界大戦が終わったとき、戦争の反動で反戦運動家の彼は一転してヒーローとなり、労働党の主流となった。

第一次労働党内閣では、政務次官あるいは閣僚の座さえ夢ではなくなっていたが、彼自身が選挙に落ちた。選挙に落ちた数日後、彼はオックスフォードの同じ学寮の16歳下の卒業生、初見のインド人弁護士の訪問を受けた。訪問者の名前は、ジャワハルラル・ネルーだった。訪問の趣旨は、ネルー本人と、同じく未知のマハトマ・ガンジーなる名のインド人弁護士との共同執筆による、インド独立を主張する論文を出版してくれそうな、出版社を紹介して欲しいというものであった。こうして1920年、ブレイルズフォードは、インド独立を支持する最初のイギリス人論客となった。彼は、「イギリスの独立はイギリスの良心に関わる問題」だとした。ブレイルズフォードは「イギリスの魂を救うためにインド独立を主張」したのだった。そのような考えがインド人を喜ばせなかったのは当然だった。彼もまたそのことは承知していた。

ブレイルズフォードとの出会いについてドラッカーは『傍観者の時代』の中でこう書いている。「私たちがどの

ような経緯で知り合ったかは覚えていない。経緯はともかくとして、1934年の夏、ナチスのオーストリア合併の最初の試みについて記事をまとめている彼から、インタビューを受けたことだけははっきり覚えている」と。ドラッカー24歳。ブレイルズフォードは、ドラッカーよりも36歳も年上の60歳だった。ドラッカーがイギリスへ来て1年も経っていなかった。彼はすでに名のある一流のジャーナリストであり、文筆家だった。翌1935年初以降二人は頻繁に会うようになり、ドラッカーが1937年の1月にアメリカへ行くまで、ドラッカー夫婦は、頻繁に彼と会い、深く彼を知るようになった。

ブレイルズフォードの初婚の相手は精神病で入院しており、彼は有名なグラフィック・デザイナーのクレア・リットンと同棲していた。ブレイルズフォードとクレアはドラッカー夫婦の住まいのすぐ近くのアパートに住んでいたが、ロンドンで会うことはあまりなかった。彼らはロンドンから1時間ほどの距離にあるモンクス・リスボロに別荘を持っていた。ドラッカー夫婦は6週間に一度の割合でその別荘に招かれ、ブレイルズフォードとクレアがアメリカへの講演旅行などで空けているときにはその別荘を使わせてくれた。

ドラッカーは根っからの観察者だった。しかし、ブレイルズフォードは運動家であった。すでにその頃にはドラッカーは「社会による社会の救済」に懐疑的になっていたが、ブレイルズフォードは「社会による社会の救済」の根っからの信奉者であった。1931年に労働党が連立政権に参加して保守化するや、彼はかつての仲間と縁を切っていた。ドラッカーが左翼だったことは一度もなかった。ドラッカーはブレイルズフォードとクレアの友人のうち、ごく稀な左翼ならざる人間だった。当時、ブレイルズフォードは、頭にこびりついて離れることのない大問題について左翼の人間と話ができなかった。だからこそ彼はドラッカーと付き合ったのだと思う。

ブレイルズフォードが共産主義に心を動かされたことはなかった。スターリン主義に魅力を感じたことなど露ほどもなかった。しかし、ナチズムの伸長を見るにつけ、ソ連の共産主義を唯一の対抗勢力とみなすようになっていった。こうして、かつてツァー（皇帝）のロシアとの同盟を批判することによって名を挙げた同一人物が、1930年代にはスターリンのソ連との同盟を提唱し

た。ブレイルズフォードこそ「左翼人民戦線構想」とスローガンの生みの親だった。彼は、ソ連とスターリンを礼賛することまでした。しかし、彼は「良心の人」ではあっても「政治の人」ではなかった。

「ナチズムに対抗するものとしての左翼人民戦線構想」を提唱したブレイルズフォードを利用したのは長い間イギリスのソ連大使のポストにあったイワン・マイスキーであった。マイスキーは、亡命者として第一次世界大戦前からロンドンにいた。その間にブレイルズフォードはマイスキーと親しくなった。マイスキーは週に一度はブレイルズフォードと懇談し、内部情報なるものを流し、助言を求めた。ブレイルズフォードの強みは、結果を考えずに良心に従うところにあった。しかし、ブレイルズフォード自身も自覚していたように、それが彼の弱みでもあった。そのために左翼でないドラッカーが、ブレイルズフォードの考えをまとめるため選ばれたのだったと、ドラッカーは理解している。

そのことについて、ドラッカーは『傍観者の時代』第II部第9章の中で「ブレイルズフォードの不面目」として、次のように書いている。「彼がいよいよ共産主義と手を切ることを決心したとき、再び私が、そのための手段として選ばれた。イギリスを離れて1年後、私はヨーロッパの取材を兼ねて、在アメリカ特派員になっていたイギリスの新聞と、同じく在アメリカ投資顧問となっていたイギリスの金融機関との打ち合わせのために大西洋を渡った。その最初の週末、ブレイルズフォードが私をモンクス・リスボロの別荘に招いてくれた。わずか1年2か月ぶりというのに、10歳も年をとったように見えた。私が船で（アメリカから）イギリスに向かっている最中に、ヒトラーが、武力による領土奪取の最初の試みとしてオーストリアを併合していた。ところがイギリスやフランスでは、ヒトラーとの宥和策が進行していた。他方、スターリンの粛清と偽りの裁判が恐怖の度を高めていった。そして、スペイン内戦が発生した。共和派は防戦一方だった。フランコが率いる反乱軍に対しては、ドイツとイタリアがフランコのために武器と兵器を送り込んでいたのに対し、西側の大国は共和派への武器の輸出を禁じたままだった。

さらにひどいことに、ソ連共産党のコミッサール（政治将校）が、共産党以外の民主勢力、すなわち社会民主

主義者、カトリックのバスク人、自由主義者のカタロニア人、あるいは無政府主義者を粛清していた。1937年についてその実態がスペイン国外に伝えられるや、ソ連共産党ははっきりと否定した。そしてであろうことか、マイルスキーの指導によって、ブレイルズフォードはその嘘をナチスの宣伝と決めつける論文を書いたのだった。ところがほとんど同時に、ジョージ・オーエル、アーサー・ケストラ、アーネスト・ヘミングウェイ、あるいはアブラハムリンカーン旅団（スペイン共和国政府により編成された外国人義勇軍）の帰還者の一致した証言として、その嘘が事実であることが明らかにされていった。この公的な不面目に加えて、私的な不運がブレイルズフォードを襲った。クレアが彼のもとを去ろうとしていたのである。すでに同棲していたロンドンのアパートを出ていた。モンクス・リスボロの別荘には、ブレイルズフォードがきていないことがわかっている日だけ訪れ、アメリカ行きのための荷造りをしていた」と。

1937年3月の寒風が吹きすさぶ中、ブレイルズフォードはそのような絶望の只中であって、ドラッカーをモンクス・リスボロの別荘に招いたのであった。ただ彼は、自らの近況については一言も話そうとしなかった。そしてドラッカーに何をしているかと尋ねた。その頃ドラッカーは、処女作『「経済人」の終わり』を書き上げたところだった。その夜、ドラッカーはこの本の話をし、出版の難しさを話した。ブレイルズフォードは、ドラッカーがもってきていた原稿を一晩みせてくれないかと言った。徹夜で読んでくれた。そして「序文を書かせてもらえないか」と言った。その序文の中で、ブレイルズフォードははっきりと、共産主義は失敗だったと書いた。その8か月後、ヨーロッパで第二次世界大戦が勃発した。

ここで、筆者（水口）はドラッカー名著集9『「経済人」の終わり』（The End of Economic Man, 1939）に収録されている付録2「1939年初版の序文」を確かめてみた（付録1は「1939年初版へのチャーチルによる書評」が収録されている）。確かに「1939年2月 ロンドンにて H.ノエル・ブレイルズフォード」と書いてある。そして末尾にブレイルズフォードはこう書いた。「本稿は序文であって書評ではない。著者と見解を異にする諸々のことについてはふれないでおこう。だが同意

できないことについてさえ、著者の見解は私の思考を刺激するには十分だった。同じことは読者各位にも起こるのではないかと思う。すくなくともそれは、私自身の考えを修正し、それを表明することを不可避とするものであった。本書は呼びかけの書である。『「経済人」の終わり』はわれわれの一人ひとりに対し、自らの価値観を問い直すことを求める。しかし、果たして今日のわれわれの文明は、この呼びかけに応えるだけの余力をもっているだろうか」と。現在の筆者の気分は78年前にブレイルズフォードが記した心情によく似ている。不思議に思えてならない。（つづく）

#### 付記

以上、ドラッカーの半自伝『傍観者の時代』第I部と第II部に依拠しながら、幼少年期から青年期、さらに社会人初期におけるドラッカーの思想の旅路をみてきたが、予定された紙幅を超過してしまった。

この後、「ヨーロッパの人々」との交わりの中で、ドラッカーの関心事が、次第に政治・社会から経済・産業・経営へと移り、新天地アメリカにおける人々との出会い、企業調査、コンサルタント活動を通じて、ドラッカーのマネジメント思想が形成されていく。この過程の紹介は次回に譲りたい。ドラッカー思想の旅路は未完である。

#### Profile 水口 和壽（みなくち かずひさ）

1944(昭和19)年	高知県に生まれる
1967(昭和42)年	立命館大学大学院経営学研究科博士課程単位取得退学
1967(昭和42)年	九州産業大学経営学部講師(現代産業論・企業形態論担当)
1986(昭和61)年	愛媛大学法文学部経済学科助教授(企業論担当)
1988(昭和63)年	同教授
1998(平成10)年	愛媛大学大学院法文学研究科教授(企業システム論担当)
2003(平成15)年	愛媛大学地域共同研究センター副センター長(～2007年)
2009(平成20)年	放送大学愛媛学習センター教授(～2011年)
2010(平成22)年	愛媛大学定年退職
2011(平成23)年	松山短期大学教授(現代日本経済論・中小企業論担当)
2014(平成26)年	松山短期大学定年退職
2014(平成26)年	水口マネジメント研究所代表(～現在)
2016(平成28)年	えひめ政策研究センター特別研究員(～現在)